

pénzügyi követeléseket megtestesítő vagy jövőbeni jövedelmeket biztosító eszközök viszonylag nagy portfóliójával rendelkeznek, és amelyek az ezekből befolyó jövőbeni bevételeiket azonnali bevételre akarják cserélni, akár a likviditási helyzetük javítása, akár újabb ügyleteik refinanszírozása, akár más okok miatt. Megvalósítása úgy történik, hogy nagy számú pénzügyi eszközt – hosszabb futamidejű követelést, jövőbeni jövedelmet – egy portfólióba foglalnak be, és arra alapozva értékpapírt, rendszerint kötvényt bocsátanak ki. Ennek egyszerű elve mögött a lehetséges konstrukciók és megvalósítási módok igen széles köre áll. Ez egyrészt lehetővé teszi, hogy az egyes értékpapírosítási ügyletek kivitelezését igen hatékonyan hozzá illesszék az abban résztvevők igényeihez és adottságaihoz, másrészt viszont azt is eredményezi, hogy a tényleges megoldások olykor meglehetősen bonyolultak lesznek.

A könyv részletes és jól követhető módon megismerteti az értékpapírosítás rendeltetésével, alapelveivel, az ilyen ügyletek felépítésével, szerkezetével. Tizenhat tanulmányt sorakoztat fel, ezek segítenek áttekinteni azokat a tényezőket és szempontokat, amelyek alapján mérlegelhető, érdemes-e egy adott helyzetben az értékpapírosításhoz folyamodni és bemutatják annak néhány speciális alkalmazását is, mint pl. lakossági bankolásban – ahol első sorban a kisebb cégek hitelezésében lehet érdekes az alkalmazása –, berendezések lízingelésében, továbbá előregyártott házak értékesítésében.

Tagadhatatlan, hogy a pénz- és tőkepiac új, innovatív termékeivel szemben gyakorta megjelenik az az aggály, hogy felhasználásuk jelentős kockázattal jár. Erre a piacra tényleg fokozottan érvényes, hogy a tudásalapú pénzügyi eszközök a klasszikus Gólem legendát idézik: híven szolgálják gazdájukat, ha képes uralma alatt tartani őket, szó szerint vagyontokat hozhatnak nekik, ám ha elszabadulnak, el is pusztíthatják. Látványosan szemléltette ezt az egyik nagynevű, régóta fennálló bankház bukása, amelyet az idézett elő, hogy a cég vezetői nem tudtak az ott folytatott ügyletek természetének, a bennük rejlő

kockázatoknak megfelelő ellenőrzést gyakorolni. Azonban nagyon igaz van e könyv egyik szerzőjének, aki tanulmányában az igen kockázatosnak tartott származékos pénzügyi termékek (derivatívák) példáján mutat rá az innovatív pénzügyi termékeknek lényegében teljes körét felölelő érvénnyel arra, hogy az ezekhez kapcsolódó legnagyobb kockázat abban áll, hogy felhasználóik nem ismerik kellőképpen azok meghatározó jellemzőit, működésük módját, alkalmazásuk veszélyforrásait. És emeljük ki rögtön, hogy maradéktalanul érvényes ez az értékpapírosításra is: annak a kezében, aki kellőképpen megtanulta az alkalmazását, sajátos megoldásainak jó megválasztását és kezelését, a kockázatok csökkentését szolgálja, ám valóban komoly veszélyeket tartogat annak, aki felkészületlenül nyúl hozzá. Ez a könyv természetesen önmagában nem elegendő arra, hogy belőle alaposan kitanuljuk az értékpapírosítás alkalmazásának mesterfogásait, és így megszerezzük a buktatók kivédéséhez szükséges valamennyi tudást, arra viszont kiváló, hogy lássuk, mit nyerhetünk e technikák alkalmazásával, és mit kell ehhez tanulnunk.

Az itt felsorakoztatott ismeretek közvetlen gyakorlati alkalmazhatóságát illetően ki kell ugyanakkor emelnünk, hogy az értékpapírok kibocsátásának lehetőségét mindenütt az ott hatályos jogszabályok teremtik meg, azok határozzák meg ennek szabályait, és úgyszintén azokat a követelményeket, amelyeknek az értékpapíroknak kötelezően meg kell felelniük. Ugyancsak mindenütt az ott hatályos jogszabályok határozzák meg, hogy milyen követelményeknek kell megfelelniük azoknak a pénzügyi szervezeteknek, amelyek részt vehetnek az értékpapírok kibocsátásában, azok kereskedelmében, és milyen kötelező szabályok betartásával kell végezniük a tevékenységeiket. Az itt sorakozó tanulmányok az USA jogrendje szerint mutatják be az értékpapírosítás lényegét és alkalmazását. Annak tehát, aki az itt tanultakat más ország jogi környezetében akarja hasznosítani, minden esetben meg kell vizsgálnia, vannak-e eltérések a jogi szabályozásban, az ál-

taluk meghatározott keretekben, követelményekben, az általuk megnyitott lehetőségekben.

Végezetül egy technikai megjegyzés. A könyv talán a kelleténél gyakrabban él azzal, hogy ismétlés a tudás anyja. Ha pedig az olvasó olykor úgy érzi, hogy többszöri nekifutásra sem érti egy-egy mondat nyelvtani szerkezetét, az nem feltétlenül az ő hibája.

Osman Péter

Mészáros Tamás

A STRATÉGIA JÖVŐJE – A JÖVŐ STRATÉGIÁJA

Aula Kiadó, Budapest, 2002. 264 p.

A stratégiai gondolkodás, a vezetőik jövőformáló képessége mindig meghatározó jelentőségű volt a vezetés mindennapi gyakorlatában. A stratégiai tervezés széles körben elterjedt a fejlett piacgazdaságokban, és menedzsmenttudomány vizsgálatainak középontjában fontos helyet foglalt el a sikerek és a kudarcok okainak vizsgálata. Milyen stratégia, és milyen hozzá kapcsolódó vezetési megoldások vezethetnek sikerhez? – Erre a kérdésre nehezen adható egyértelmű válasz, a szerző a lehetséges válaszok, gyakorlati tapasztalatok, változatok és számításba vehető prognózisok alapján állítja össze a legelfogadhatóbb megoldásokat. Nemzetközi és hazai összefüggésben vizsgálja a fejlődés elemeit és mozgatórugóit, bemutatja a stratégiai gondolkodás legismertebb és legjobban elfogadott típusait, iskoláit. Ezek szemléltetésére előremutató gyakorlati példák sokaságát találjuk a könyvben.

Az előrelátáson alapuló stratégiai elmélet és gyakorlat fejlődéstörténeti szakaszainak áttekintése után a stratégiai tervezés folyamatát, módszereit, szintjeit és szervezeti kereteit ismerjük meg. Szó van itt – többek közt – a

múltban hazánkban alkalmazott tervlembontásos mechanizmusról s a tervinformációs rendszerről is. Ezek után a stratégiai menedzsment lényegének bemutatása következik. A stratégiai menedzsment olyan típusú vállalatvezetés, amely a stratégiai tervezés, a stratégiai megvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épül, a stratégiai tervnek fontos szerepe van a jövő fő irányainak meghatározásában, a stabil elemek rögzítésében. Megismerkedünk itt a stratégiaalkotás szervezeti folyamatával, az új modellekkel, a kiindulási pontok jelentőségével, a stratégiai megvalósításának mozzanataival. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy a megvalósítás alapvetően a szervezet tagjainak magatartásától és a változásokat legjobban támogató technológiák, technikák, megoldások alkalmazásától függ. Ide tartozik a vállalati kultúra kialakításának, fejlesztésének feladata is. A változásokat támogató vezetési eszközök sokfélék, ezek közül a stratégiai szövetségekkel, benchmarking jobb megoldásokat kereső, összehasonlító módszerével, az újjátervezés folyamatával ismerkedünk meg bővebben.

Mészáros Tamás könyvében hangsúlyozza, hogy a stratégiaalkotás, a stratégiai vezetés a múltban is nyitott kérdés volt, és jelenleg is az. A sikerhez nemcsak egyetlen kulcs vezet, a stratégiaalkotást különböző módszerek kipróbálása, a különböző megközelítések ismerete és alkalmazása jellemzi. A továbbiakban ezek közül mutat be egy gyakorlatorientált megoldást, majd ismerteti az irányzatok, elméletek sokszínűségét. A Balanced Scorecard, a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok és a tanulási-fejlődési folyamat szempontjából vizsgálja a szervezet teljesítményét. Olyan új stratégiai vezetési rendszer, amely segítséget nyújt a jövőkép és a stratégia tisztázásában, a célok és mutatók összekapcsolásában, a tervezés és az elvárások összehangolásában, a stratégiai visszacsatolás és a tanulás elősegíté-

sében. Megismerjük folyamatának menetét, modelljének alkalmazását és lépésről-lépésre történő felépítését. A Balanced Scorecard egyensúlyt teremt a stratégiaalkotás formális és nem formális elemei, a pénzügyi és a nem pénzügyi mutatók, a lehetséges kiindulópontok, a múlt eredménymutatói és a jövőbeni teljesítményezők, a vállalat belüli és kívüli tényezők, valamint a vállalat hosszú és rövid távú céljai között. Részletes bemutatásával a szerző azt hangsúlyozza, hogy a stratégiai menedzsment vezetési rendszerének alkalmazása úgy lehet sikeres, ha a vezetés a rendelkezésre álló elgondolásokból a számára legjobb elemeket választja ki, s ezek felhasználásával alkotja meg vállalatának stratégiáját.

A továbbiakban Whittington 1993-ban kialakított négy stratégiai elméletét (klasszikus, folyamatorientált, evolucionistaelmélet és rendszerorientált felfogás) ismerjük meg, majd az 1998-ban kiadott Strategy Safari című könyvben (szerzői: Mintzberg – Ahlstrand – Lampel) leírt tíz stratégiaalkotási iskola elgondolásairól kapunk tájékoztatást ábrák és táblázatok kíséretében. A szerző a hazai rendszerváltás előzményeinek, jellemzőinek bemutatásával ad képet a stratégiaalkotás helyzetéről a Magyarországon működő vállalkozásoknál. Rámutat, hogy a nálunk működő vállalatok jelentős része átugrotta a tervezés evolúciójának több lépcsőfokát, és a múlt század végére a stratégiai menedzsment szemlélete, eszköztára gyakorlatban is alkalmazásra került. A jövő lehetőségeit vizsgálva kiemeli, hogy az „új gazdaság” globális, tudásalapú és információgazdaságnak is tekinthető. Foglalkozik az Európai Unió gazdasági környezetével, a versenyképesség, az információ- és internetgazdaság, az új technológia hatásaival. Megállapítható – a tanulmányok, cikkek, prognózisok alapján –, hogy sikeres „új” vállalatokban sok a közös vonás a XXI. századi vállalatra vonatkozó előrejelzésekben. Megismerjük a „különleges”, új típusú vállalatok jel-

lemzőit, a hagyományos és a posztmodern szervezetek közötti különbségeket.

Végül a szerző arra a kérdésre is megkísérel választ adni, hogy milyen lesz a XXI. században működő szervezet. Különböző táblázatokkal szemlélteti a fejlődés irányát, a második, a harmadik, a negyedik generációs vállalatok jellemzőit, valamint a XX. és a XXI. század vállalatai közötti eltéréseket. Kétségtelen, hogy az új gazdaságban a stratégiaalkotás is megváltozik, a vállalatok nemzetközivé válása új stratégiai gondolkodáshoz vezet. Megváltozik a piac, a működés terepe, maga után vonva az erőforrások mennyiségi és minőségi elemeit, megváltoznak a verseny feltételei. Kialakulnak a globális iparágak stratégiai lehetőségei, a nemzetközi stratégiák típusait (exportalapú, országközpontú) táblázat szemlélteti a könyvben. A továbbiakban megismerjük az ún. európai uniós stratégiák sajátosságait, az e-business stratégiát, amely az internettechnológia révén az információtechnológia valamennyi előző generációjánál jobb lehetőségeket biztosít a vállalatok számára stratégiájuk kialakításához. Az internet új versenyfeltételeket teremt, az e-kereskedelem átalakítja a vállalati és az iparági értékláncokat, felgyorsítja a technológiák és a szellemi termékek elterjedését. A szerző kiemeli, hogy a stratégiai tervezés, a stratégiai menedzsment továbbra is alapvetőnek tekinthető, modelljei továbbra is érvényesek, miközben új tartalommal egészülnek ki.

A könyv a stratégiaalkotás múltjának, jelenének és a jövő sokféle keretének bemutatásával választási lehetőséget nyújt a vállalkozások vezetői, menedzserei számára a modellek, eszközök között. A szerző a jövőkép felvázolásával azt a vállalatot vetíti az olvasó szeme elé, amely várhatóan tipikus és sikeres lesz az új évezred első évtizedeiben.

Rubóczky István